



SOFITEL
Les Elysées

SOFITEL
LUXURY HOTELS

PULLMAN



ADAGIO
PREMIUM

GRAND MERCURE

THE
SEBEL

NOVOTEL

Mercure

MAMA
SHEETS

ADAGIO
APARTHOTEL

ibis

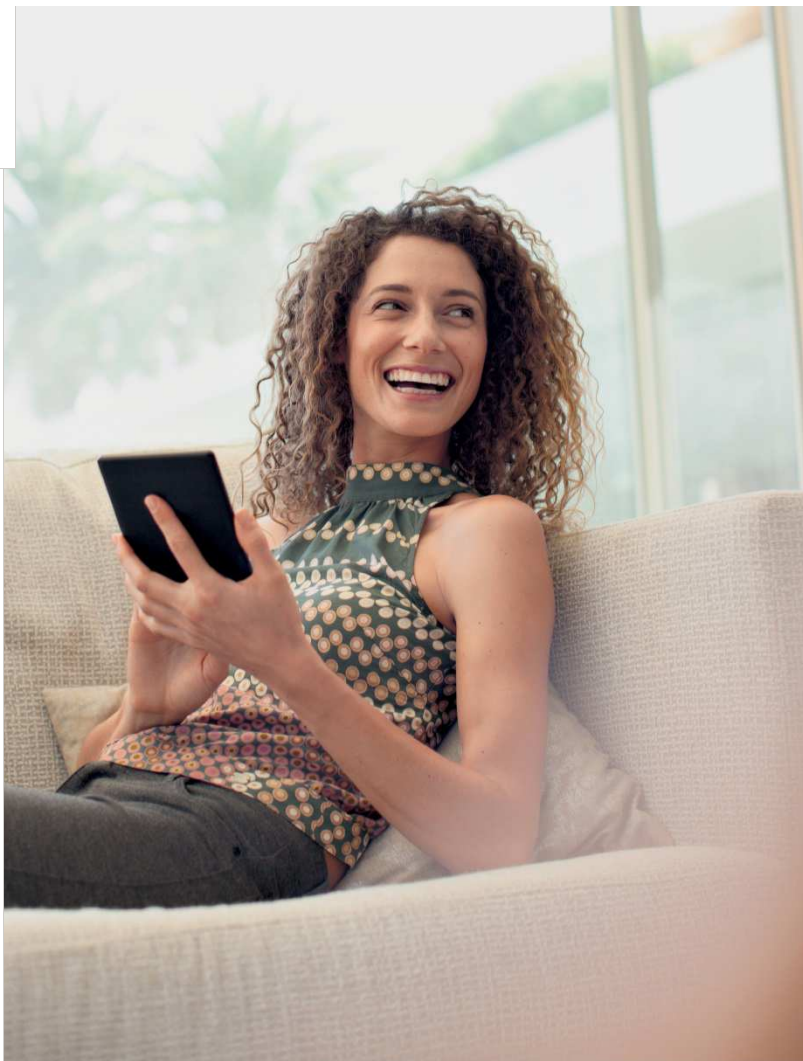
ibis
STYLES

ADAGIO
ACCESS

ibis
BUDGET

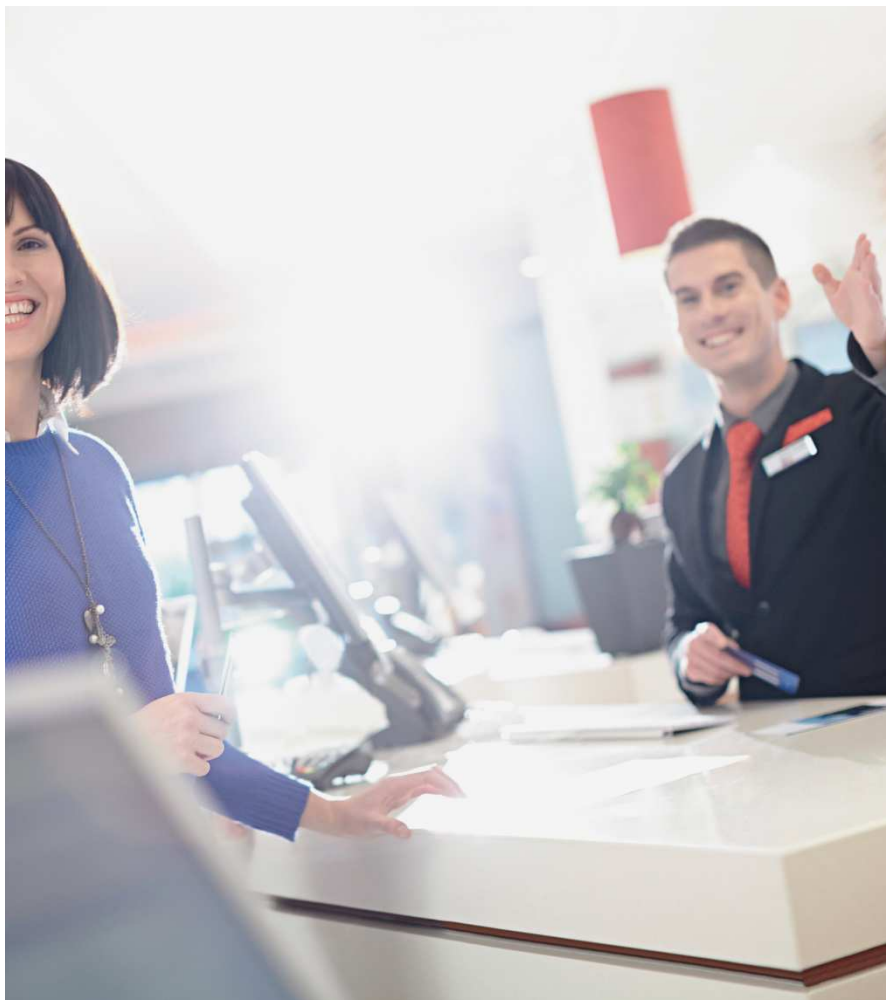
HOTEL
FORMULE1

hotelF1



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE **2015**

28 avril 2015

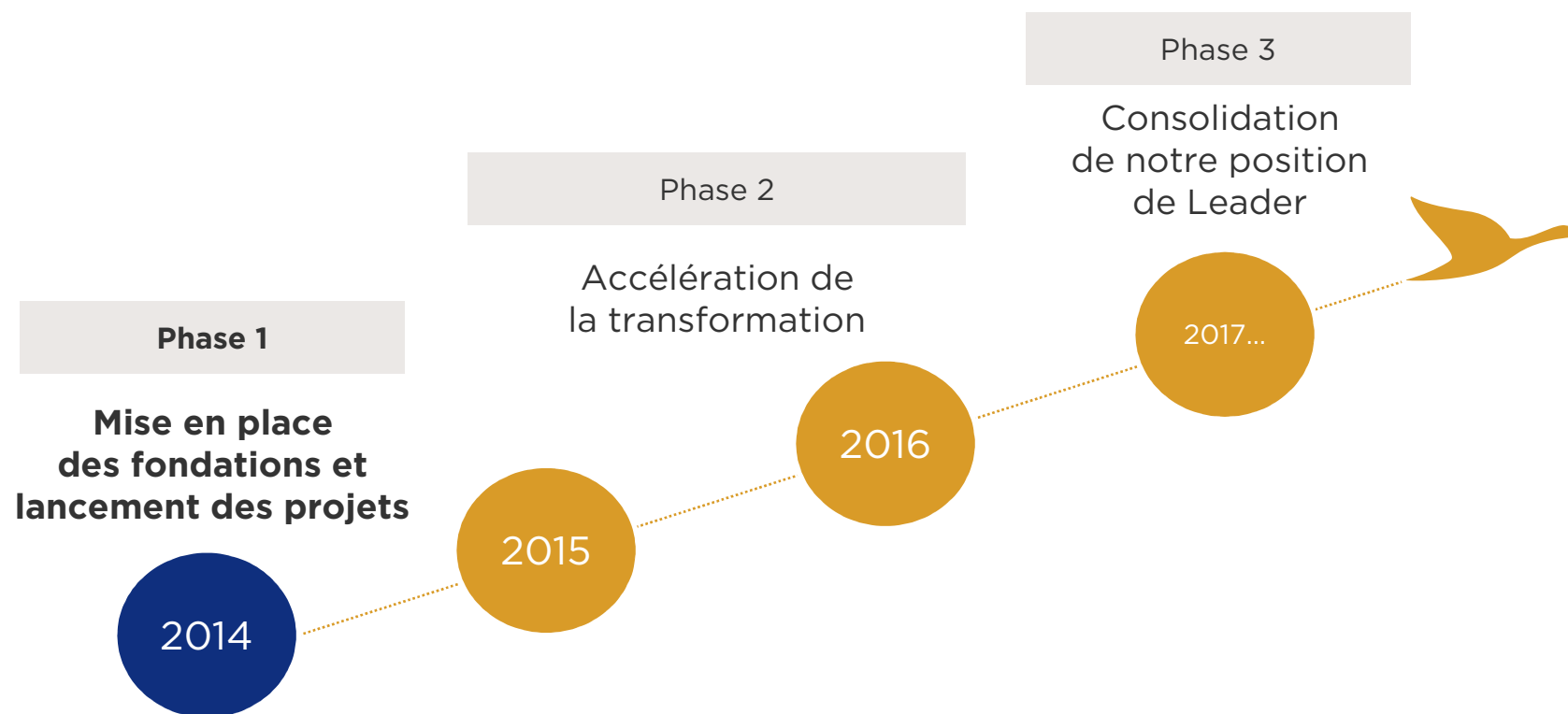


1

UNE TRANSFORMATION EN MARCHÉ



UNE DYNAMIQUE DE CROISSANCE



DES RÉALISATIONS MAJEURES EN 2014

Réorganisation complète du Groupe achevée à la fin du premier semestre 2014	Lancement du Plan Digital en Octobre	1 Md € investis dans des portefeuilles immobiliers
Nombreuses transactions de financement réussies, 3,7 Mds € pour soutenir la stratégie du groupe Accor	Participation de 37 % dans Mama Shelter	Partenariat avec Huazhu pour accélérer le développement d'Accor en Chine
	Accord avec Orbis pour l'Europe Centrale et l'Europe de l'Est	



1. Mama Shelter Bordeaux - France
2. Balthazar Hôtel & Spa Mgallery Rennes - France

DEUX MÉTIERS COMPLÉMENTAIRES EN INTERACTION



HOTELINVEST : PROPRIÉTAIRE ET INVESTISSEUR HÔTELIER

CHIFFRES AU 31 DÉCEMBRE 2014



186 000 CHAMBRES
EN PROPRIÉTÉ
ET LOCATION

1^{ER}
INVESTISSEUR
HÔTELIER
EN EUROPE



EN 2014

114
ACQUISITIONS
48
RESTRUCTURATIONS

378

HÔTELS EN
PROPRIÉTÉ



976

HÔTELS EN
LOCATION

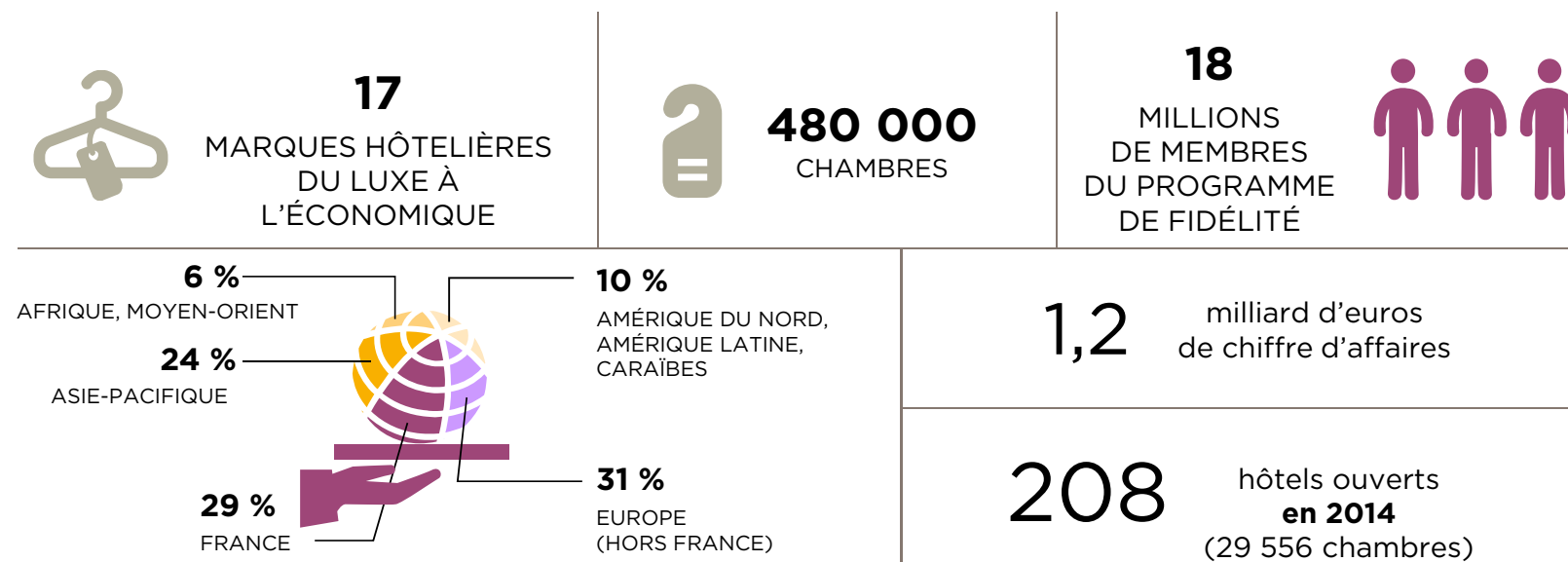
4,8
milliards d'euros
de chiffre d'affaires



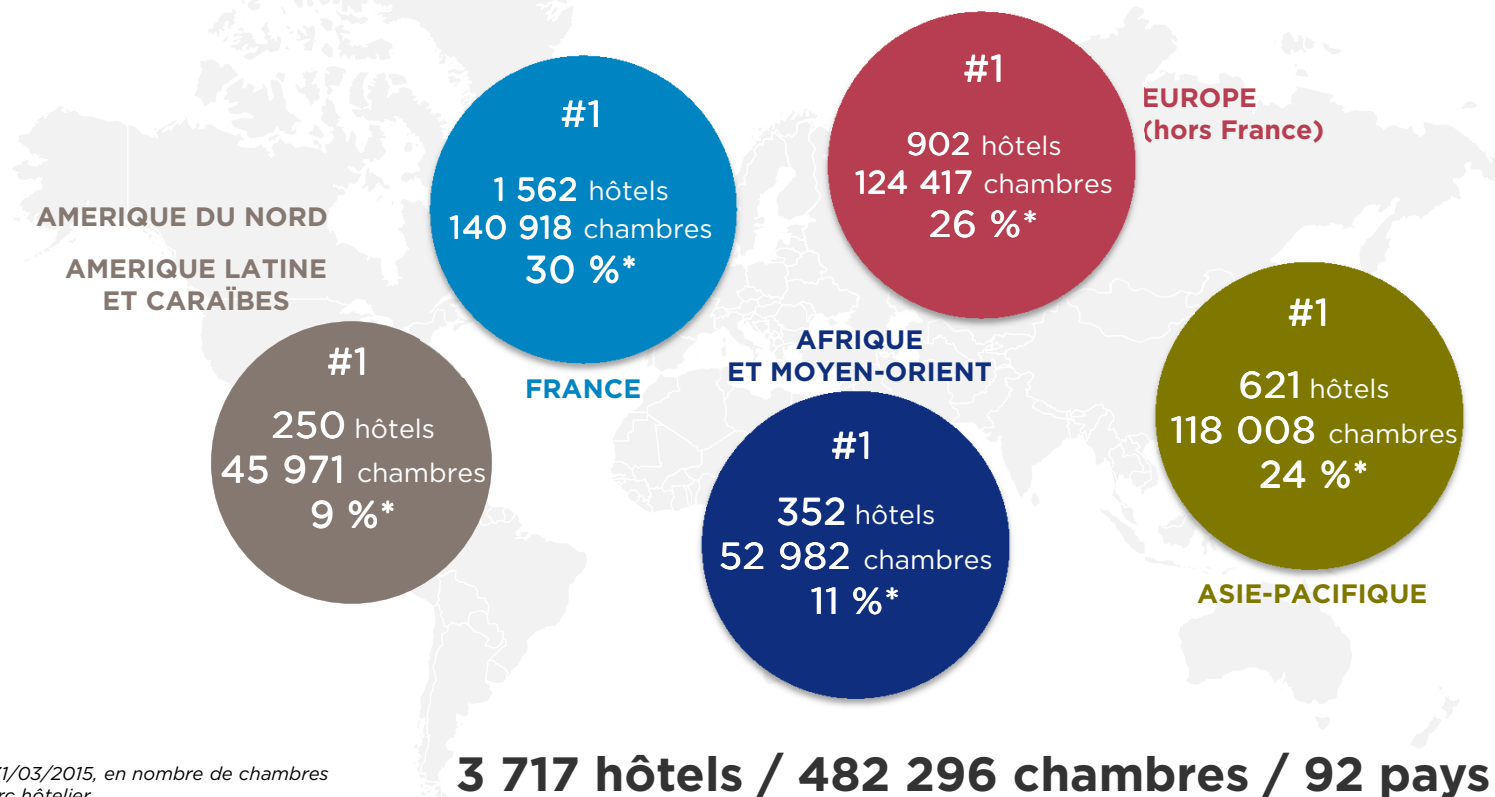
6,3
MILLIARDS D'EUROS
ESTIMATION DES
ACTIFS HOTELINVEST

HOTELSERVICES : OPÉRATEUR HÔTELIER ET FRANCHISEUR

CHIFFRES AU 31 DÉCEMBRE 2014



PREMIER OPÉRATEUR MONDIAL



* Au 31/03/2015, en nombre de chambres
du parc hôtelier

208 HÔTELS OUVERTS EN 2014



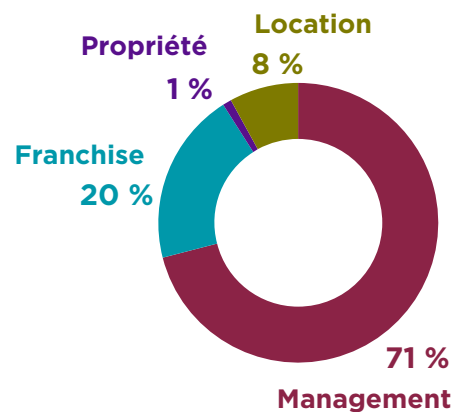
1. So by Sofitel Singapour, Singapour | 2. Sofitel Downton Dubai, Émirats arabes unis
3. Pullman Surabaya City Center, Indonésie



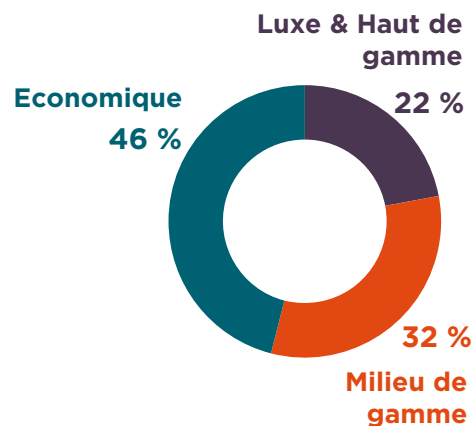
4. Novotel London Brentford, Angleterre | 5. Aparthotel Adagio Premium Doha, Qatar
6. MGallery Molitor Paris, France | 7. ibis Styles Wrocław Centrum, Pologne | 8. Mercure Istanbul Taxim, Turquie

PIPELINE DE DEVELOPPEMENT RECORD DE 156 000 CHAMBRES

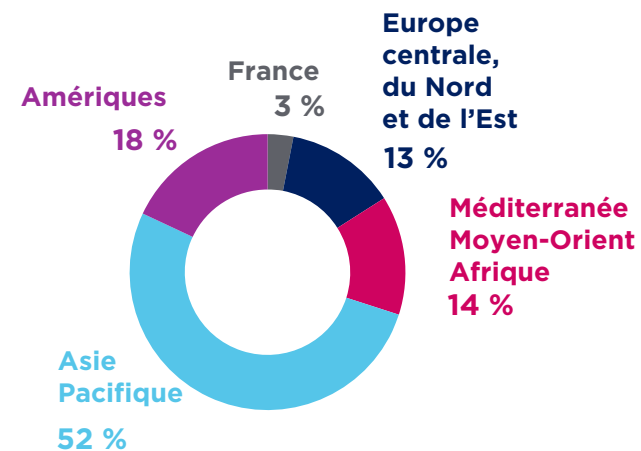
MODES DE DETENTION



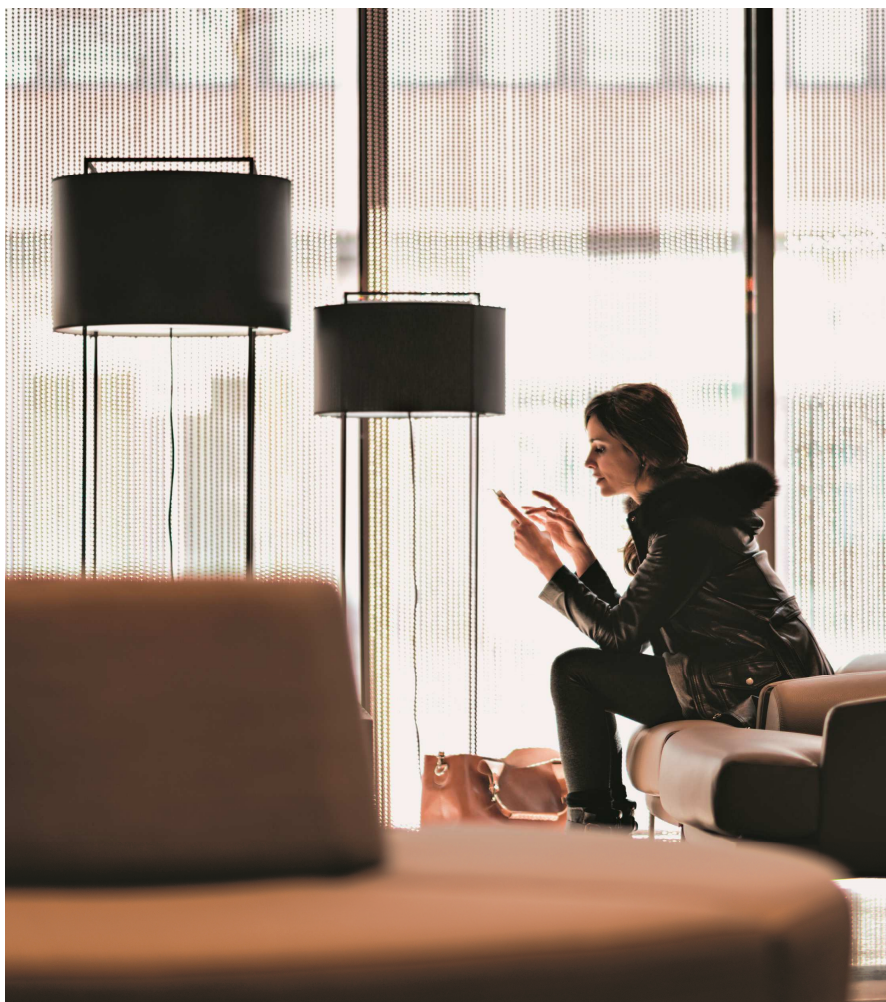
SEGMENTS



GÉOGRAPHIE



* Au 31/12/2014, en nombre de chambres du pipeline de développement hôtelier



2

DES RÉSULTATS
FINANCIERS
RECORD EN 2014



HOTELSERVICES & HOTELINVEST

CROISSANCE SOUTENUE EN 2014

	Hotel Services	Hotel Invest	Corporate & Intercos	Groupe Accor
Chiffre d'affaires	1 248	4 794	(588)	5 454
Excédent brut d'exploitation	435	1 401	(64)	1 772
<i>Marge sur excédent brut d'exploitation</i>	34,8%	29,2%	N/A	32,5%
Résultat brut d'exploitation	411	573	(61)	923
<i>Marge sur résultat brut d'exploitation</i>	32,9%	11,9%	N/A	16,9%
Résultat d'exploitation	376	292	(66)	602
<i>Marge sur résultat d'exploitation</i>	30,1%	6,1%	N/A	11,0%
RÉSULTAT D'EXPLOITATION 2013 (RETRAITÉ)	380	197	(56)	521
MARGE SUR RÉSULTAT D'EXPLOITATION (RETRAITÉ)	30,3%	4,1%	N/A	9,6%

HOTELSERVICES : SOLIDES PERFORMANCES GRÂCE AU DÉVELOPPEMENT

Eléments clés du P&L (en M€)	2013 <i>Retraité</i>	2014
Volume d'affaires	11,6 Mds€	11,9 Mds€
Chiffre d'affaires	1 254	1 248
Excédent brut d'exploitation (EBE)	412	411
Marge sur excédent brut d'exploitation	32,8%	32,9%
Marge hors Fonds sales & marketing	47,4%	49,0%
Eléments clés de Cash-Flow (en M€)		
Capex de rénovation	(36)	(44)
Capex de développement	(38)	(37)
EBE - Total capex	338	331
% Excédent brut d'exploitation	82,0%	80,5%

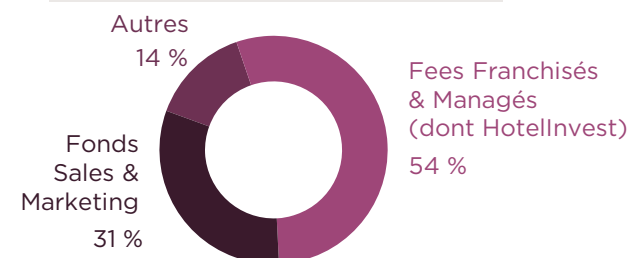
Notes

(1) Les fees comprennent les revenus du Management, Franchise et S&M

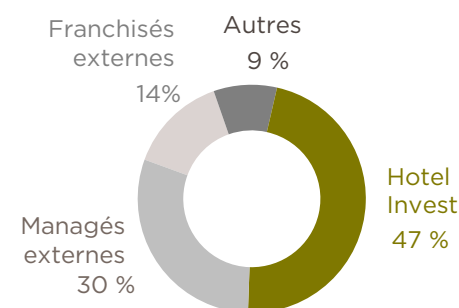
"S&M": Sales & Marketing

"M&F": Management & Franchise

Chiffre d'affaires



Fees⁽¹⁾ par contreparties

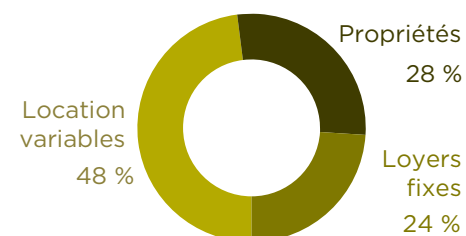


HOTELINVEST : SOLIDE CONVERSION DE LA MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT

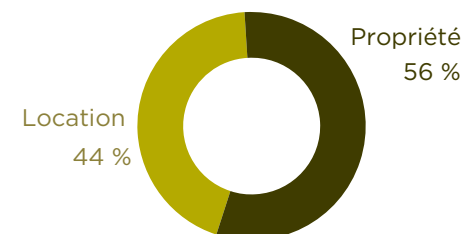
Eléments clés du P&L (en M€)	2013 <i>Retraité</i>	2014
Chiffre d'affaires	4 798	4 794
Excédent brut d'exploitation	1 354	1 401
Marge sur excédent brut d'exploitation	28,2%	29,2%
Résultat brut d'exploitation	486	573
Marge sur résultat brut d'exploitation	10,1%	11,9%
Résultat d'exploitation	197	292
Marge sur résultat d'exploitation	4,1%	6,1%
Eléments de Cash-Flow (en M€)		
Capex de Rénovation & Maintenance	(224)	(209)
NOI (EBE - Capex de maintenance)	262	364
% Excédent brut d'exploitation	53,9%	63,5%
Capex de développement	(182)	(202)
EBE - Total Capex	80	162
% Excédent brut d'exploitation	16,5%	28,4%

+12pts

Hôtels par type
de possession



Contribution au NOI ⁽¹⁾



(1) Hôtels de Moor Park, Axa and Tritax les opérations sont retraitées en propriétés toute l'année

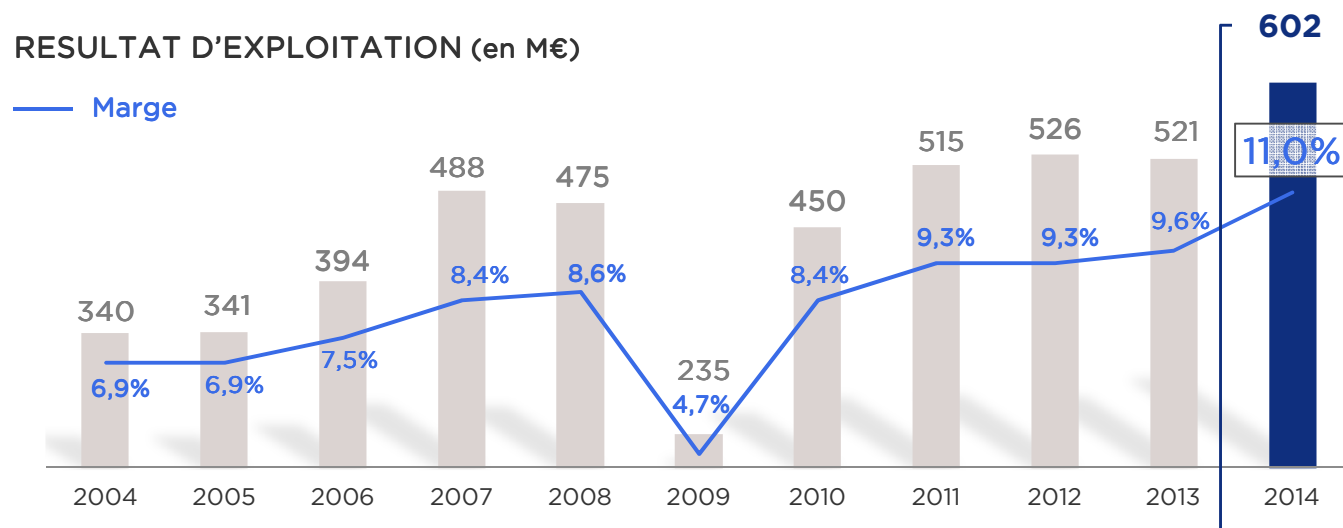
CHIFFRE D'AFFAIRES DE 2014: **5 454 M€**, **AUGMENTATION DE 3,8% EN DONNÉES COMPARABLES**

+3,8%	<i>Comparable</i> 208,6 M€	HotelServices : +5,5% comp ⁽¹⁾ ; HotelInvest : +3,0% à pcc
+0,8%	<i>Développement</i> 44,4 M€	29 556 nouvelles chambres ouvertes en 2014 (208 hôtels)
-3,0%	<i>Cessions</i> (162,0) M€	L'effet de la gestion des actifs immobiliers
-1,1%	<i>Change</i> (62,0) M€	Impact significatif lié au Real Brésilien et au Dollar Australien
+0,5%	<i>Total</i> 29 M€	

NB: Les chiffres d'affaires 2013 and 2014 ont été retraités des impacts de la norme IFRS 11

(1) Comparable (comp.) : Croissance du chiffre d'affaires incluant les fees liés au développement, à périmètre et change constants

UN RESULTAT D'EXPLOITATION ET UNE MARGE DE RESULTAT D'EXPLOITATION RECORD EN 2014



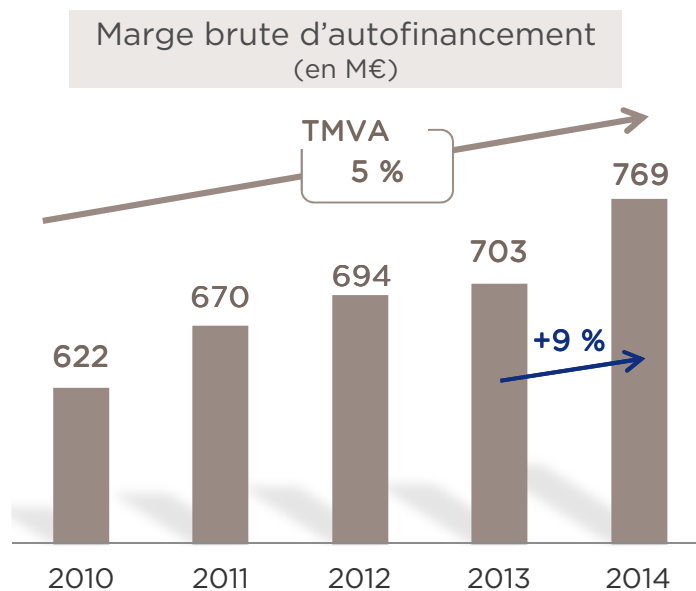
Chiffres Accor, retraités depuis Edenred / Motel 6 / Red Roof Inn / GLB

EFFETS POSITIFS LIÉS À LA TRANSFORMATION DU GROUPE ACCOR ET SON EXPLOITATION DYNAMIQUE

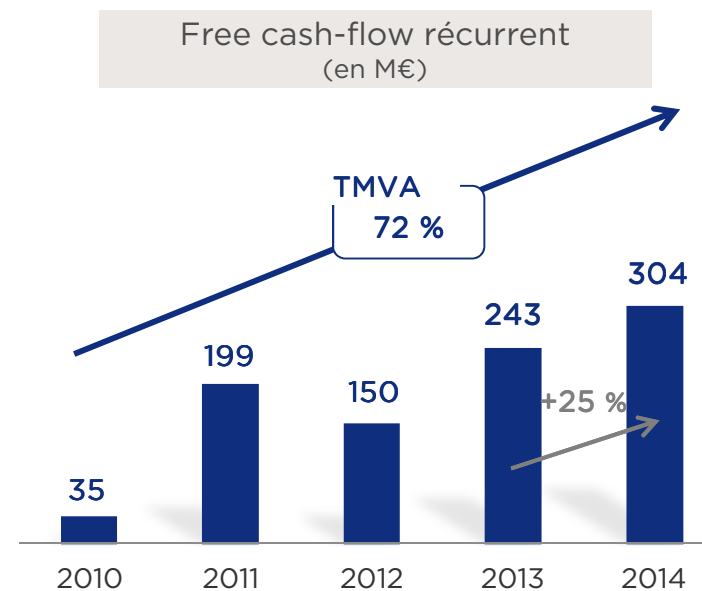
RESULTAT NET EN AUGMENTATION DE 80%

<i>En millions d'€</i>	2013 <i>retraîtée</i>	2014
Résultat d'exploitation	521	602
Résultat financier	(90)	(52)
Quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	11	28
Résultat avant impôt et éléments non récurrents	442	578
Eléments exceptionnels	(186)	(159)
Impôts	(120)	(175)
Intérêts minoritaires	(11)	(17)
Résultat net avant activités non conservées	125	227
Résultat net des activités non conservées	1	(4)
Résultat net, part du Groupe	126	223

FORTE HAUSSE DE LA MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT ET DU FREE CASH FLOW



NB : 2010 et 2011 sont retraités de la cession de Motel 6



DES INVESTISSEMENTS STABLES ET UNE ALLOCATION OPTIMISÉE

LES DIVIDENDES PROPOSÉS EN 2014 : **+19% PAR RAPPORT À 2013, EN LIGNE AVEC LA PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE**

	2013	2014
Résultat d'exploitation avant éléments exceptionnels, nets d'impôts⁽¹⁾ <i>(en millions d'€)</i>	362	435
Résultat d'exploitation avant éléments exceptionnels nets d'impôts par action <i>(en €)</i>	1,6	1,9
Dividende ordinaire par action⁽²⁾ (50 % payout ratio) <i>(en €)</i>	0,80	0,95
Dividende ordinaire <i>(en millions d'€)</i>	183	218

PAIEMENT : OPTION ENTRE 100 % CASH OU 50 % CASH / 50 % EN ACTIONS⁽³⁾

(1) Résultat courant après impôt : résultat avant impôt et éléments non récurrents – impôt courant – minoritaires

(2) Proposé à l'Assemblée Générale Mixte du 28 avril 2015

(3) 50% en actions assorties d'une décote de 5%

UNE SITUATION FINANCIÈRE SAINE POUR APPUYER LA STRATÉGIE DU GROUPE

Nombreuses transactions de financement réussies en 2014 pour 3,7 Mds €

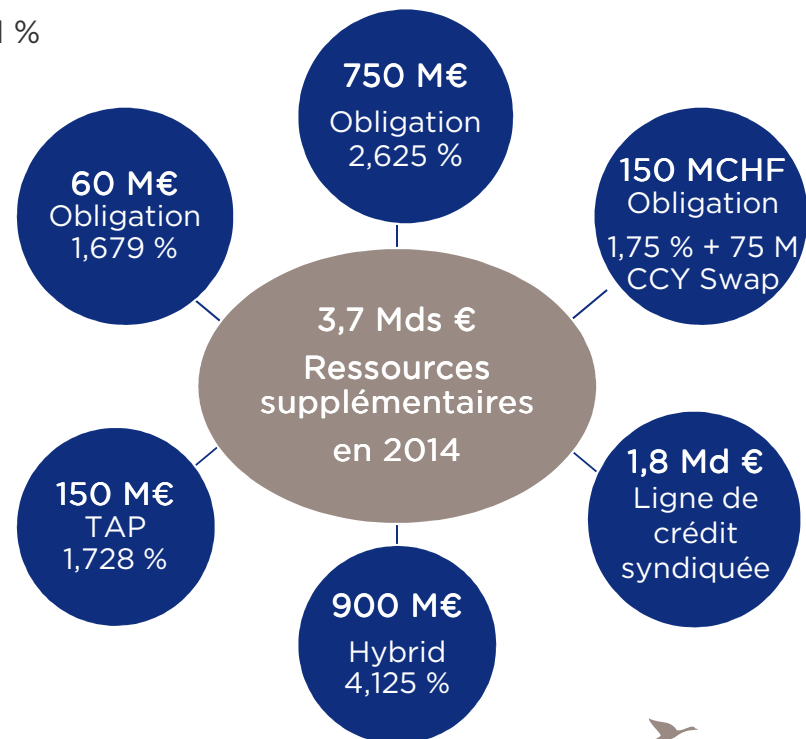
- La moyenne du coût de la dette a diminué à 3,11 % (3,4 % en intégrant l'obligation Hybride)
- Allongement de la maturité de la dette

Obligation hybride de 900 M€

- Emise en Juin 2014
- Faible coupon record de 4,125 %
- Sursouscrite 5x

Obligation de 750 M€

- Emise en juin 2014
- Faible coupon record de 2,625 %
- Sursouscrite 6x



CHIFFRE D'AFFAIRES T1 2015 : 1 225 M€

+5,6 %	<i>Comparable</i> 64 M€	Variation du chiffre d'affaires trimestriel			
+1,1 %	<i>Développement</i> 13 M€	<i>En millions d'euros</i>	T1 2014 proforma	T1 2015 proforma	Var. publiée
-2,0 %	<i>Cessions</i> (23) M€	HotelServices	262	290	+10,6%
		HotelInvest	992	1 055	+6,4%
		Holding et Intercos	(119)	(120)	(1,2%)
+3,2 %	<i>Change</i> 36 M€	Total Groupe	1 135	1 225	+7,9%
+7,9 %	<i>Total</i> 90 M€	HOTELSERVICES : +7,6 % HOTELINVEST : +4,8 %			

PERFORMANCE DE L'ACTION ACCOR ET DU CAC 40



CONCLUSION

- 1 Les résultats de 2014 atteignent des niveaux records
- 2 Les marges s'améliorent nettement grâce aux bonnes performances opérationnelles et à la mise en œuvre de la stratégie
- 3 Le titre Accor a augmenté de 40 %* depuis un an, pour la seconde année consécutive

**Evolution au 24 avril 2015*

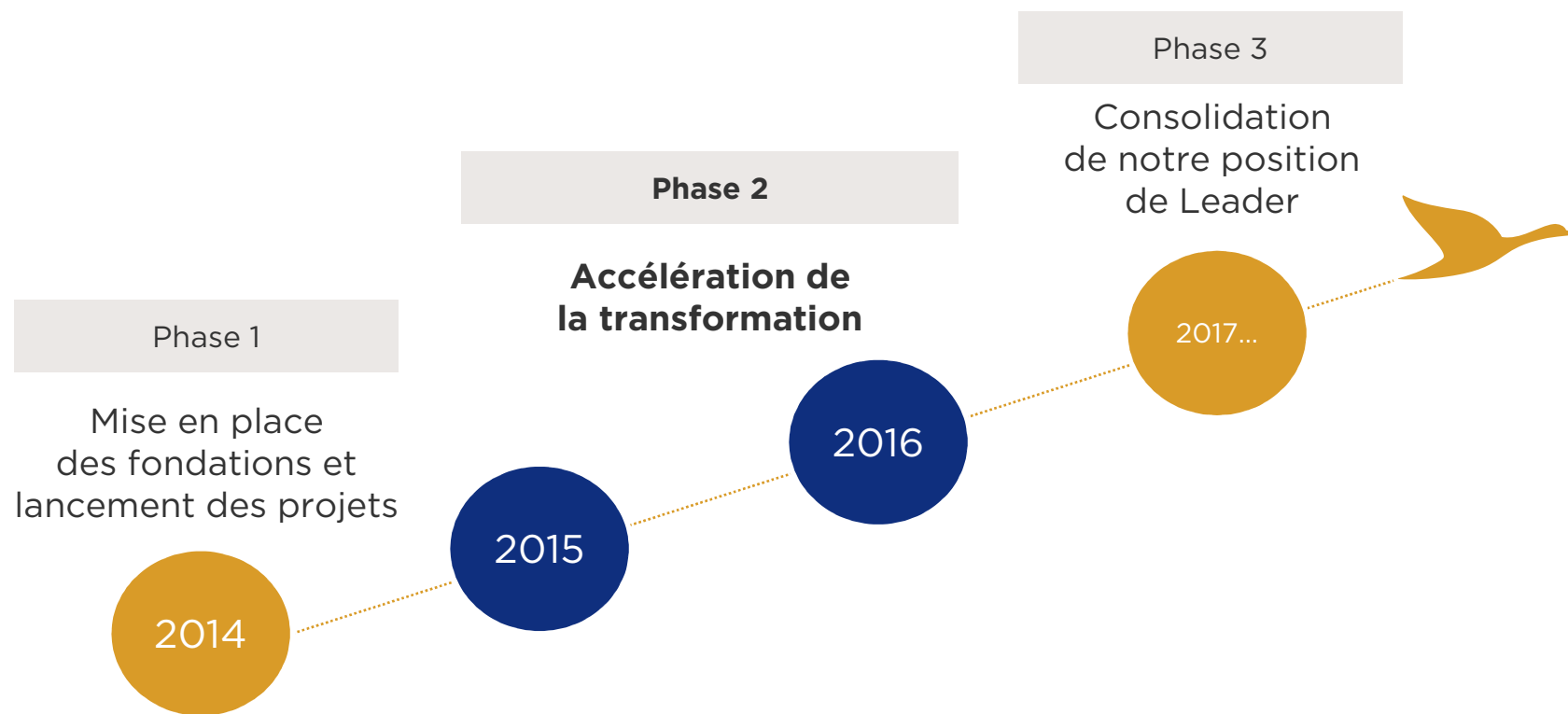


3
—

**VERS UNE
CROISSANCE
CONSOLIDÉE**



UNE DYNAMIQUE DE CROISSANCE



CINQ PRIORITÉS EN 2015

- 1** Mise en œuvre du programme de restructuration d'actifs d'HotelInvest

- 2** Réussite de la mise en œuvre des initiatives clés du plan Digital

- 3** Optimisation du développement et renforcement de nos marques

- 4** Des projets clés pour améliorer la performance et les bénéfices : restauration et achats

- 5** Evolution de la culture managériale

RESTRUCTURATION D'ACTIFS : **PREMIERS SUCCÈS EN 2015**

Sale & management back du MGallery Zurich

- Valeur d'entreprise de 55 M€ - En ligne avec la stratégie d'HotelInvest : concentration sur les segments économique et milieu de gamme en Europe

Cession de 29 hôtels en Allemagne et aux Pays-bas

TBC

- Prix de cession : 209 millions d'euros – Fin de la restructuration du portefeuille Moor Park acquis en 2014



PARTENARIAT ACCOR / HUAZHU : UNE NOUVELLE AMBITION EN CHINE

- Huazhu deviendra le partenaire exclusif de Accor en Chine, pour ibis, ibis Styles, Novotel, Mercure & Grand Mercure
- Les actifs de ces marques en Chine seront cédés à Huazhu
- Accor entrera au Capital de Huazhu à hauteur de 10 %, et obtiendra un siège au Conseil d'Administration
- Huazhu deviendra actionnaire minoritaire du pôle Luxe/Haut de gamme de Accor en Chine, pour soutenir son développement



REPRISE DE FASTBOOKING

**FASTBOOKING, SOCIÉTÉ SPÉCIALISÉE
DANS LES SERVICES DIGITAUX AUX HÔTELIERS**

FASTBOOKING
THINK > DIRECT

- Accompagne près de 4 000 hôtels dans le monde
- Ses principales activités :
 - > création de sites internet pour les hôtels,
 - > solutions de gestion de canaux de distribution,
 - > pilotage de campagnes de marketing digital,
 - > outils d'optimisation en matière de revenue management et de veille concurrentielle.
- Ses deux principaux marchés sont l'Europe et l'Asie.

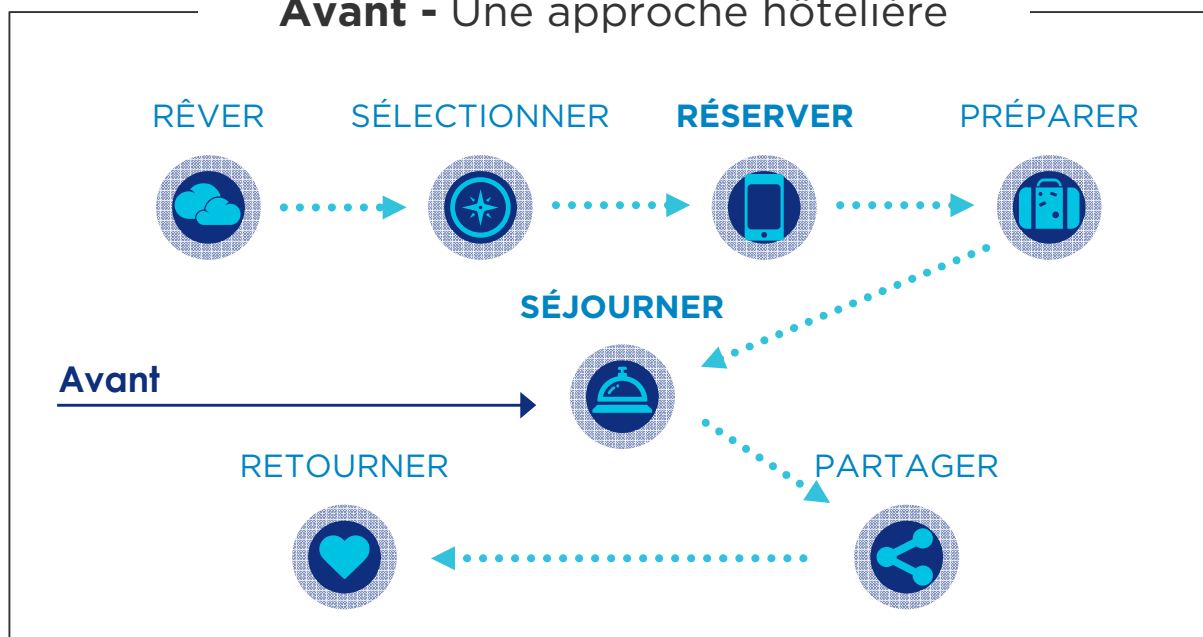
ACCOR LEADING DIGITAL HOSPITALITY

➤ L'INDUSTRIE DU VOYAGE EST DIGITALE



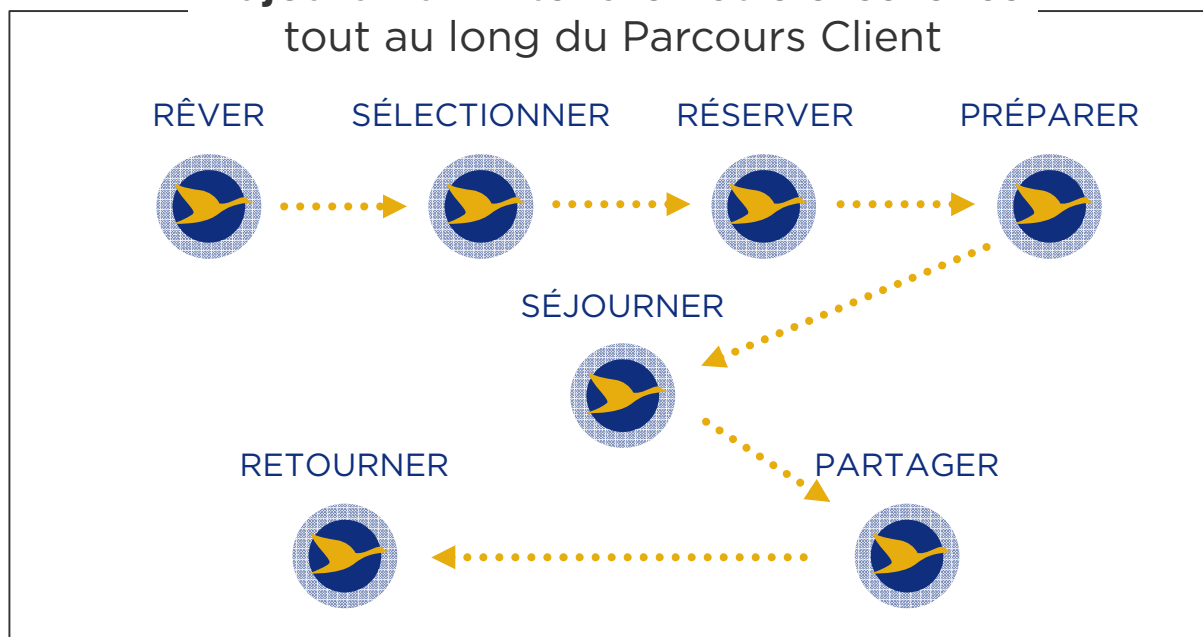
LE PARCOURS CLIENT

Avant - Une approche hôtelière



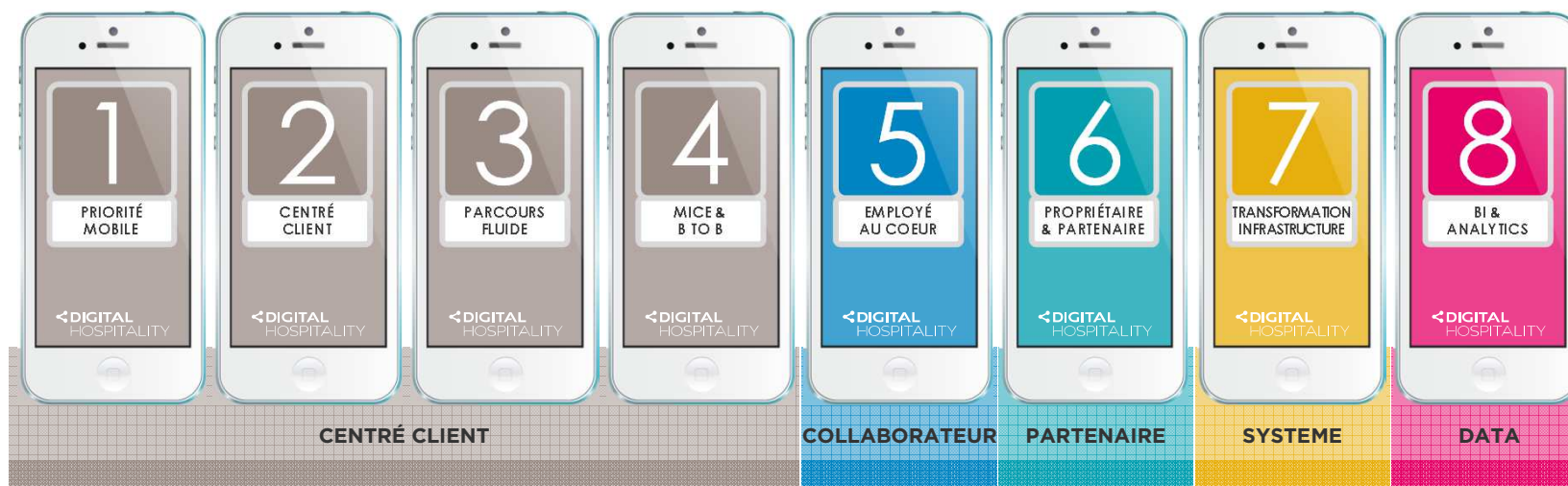
L'AMBITION ACCOR

Aujourd'hui - Etendre notre excellence
tout au long du Parcours Client

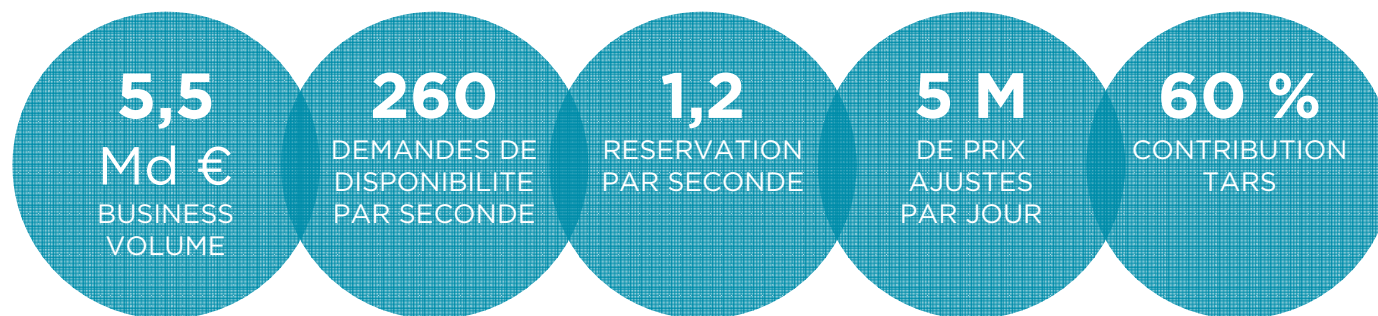


LES 8 PROGRAMMES DU PLAN DIGITAL

POUR SATISFAIRE NOS CIBLES
ET RENFORCER NOS PILIERS



TARS : UN MOTEUR DE RÉSERVATION PUISSANT

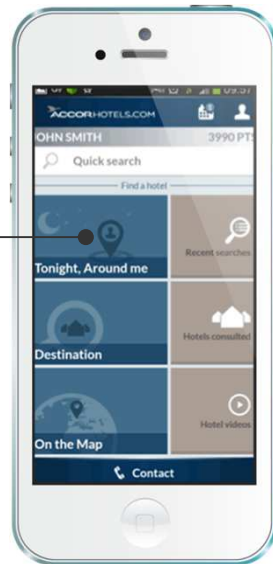


WEB/MOBILE



LE MOBILE AU CŒUR DE LA TRANSFORMATION DIGITALE

Réservation



 **ACCORHOTELS.COM**

40 %

RÉSERVATIONS
CIBLÉES

31 %

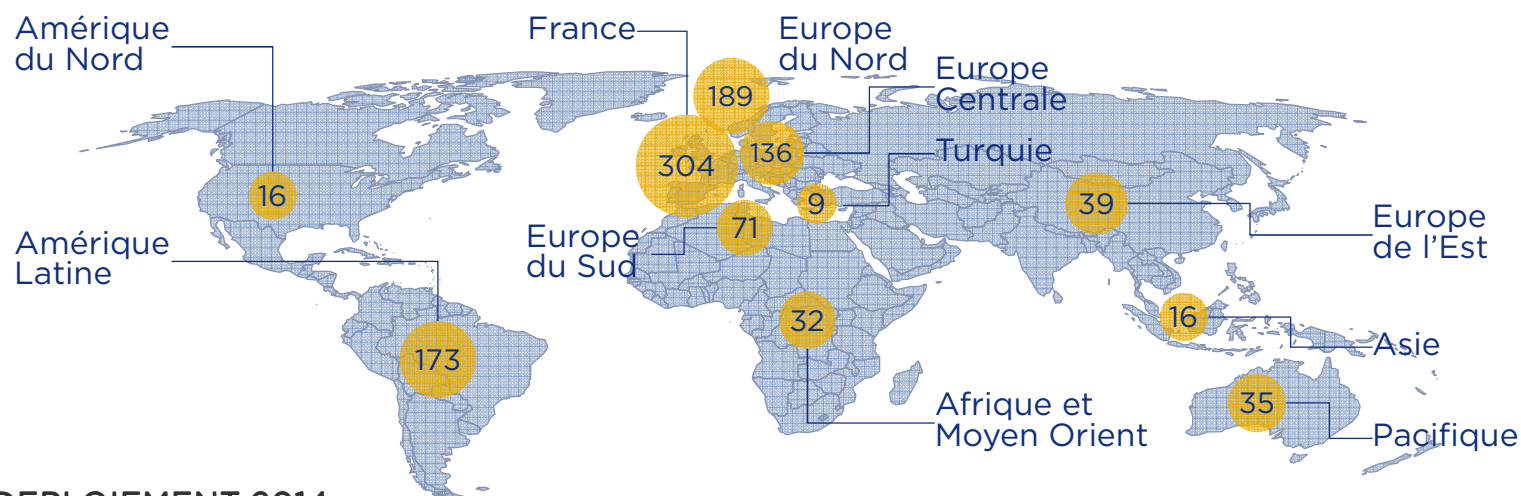
CONVERSIONS
LE JOUR MÊME

71 %

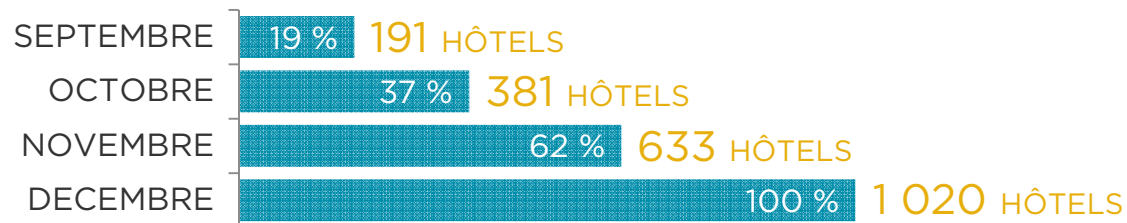
AUGMENTATION
DES
RÉSERVATIONS

DÉVELOPPEMENT
DE FONCTIONNALITÉS MOBILE DÉDIÉES

DÉPLOIEMENT WELCOME BY LE CLUB ACCORHOTELS DANS 2500 HÔTELS D'ICI FIN 2015

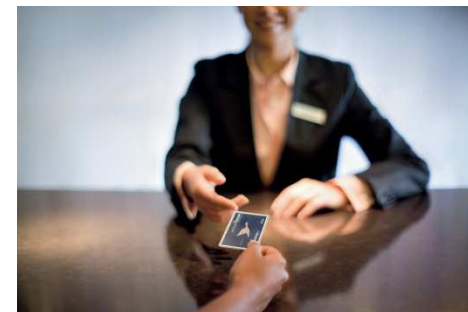
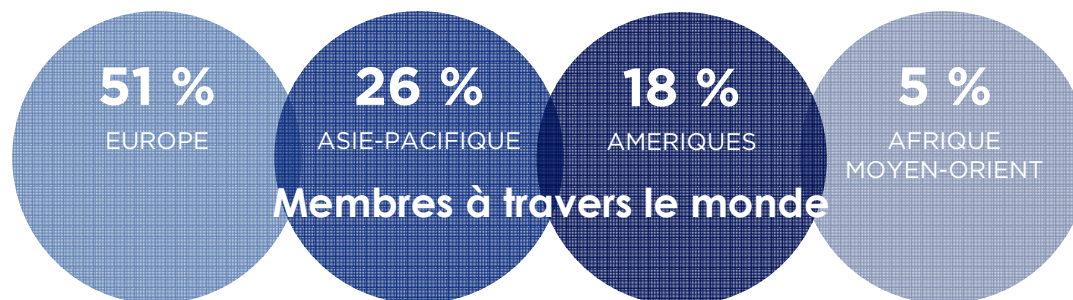


DEPLOIEMENT 2014



RENFORCER LE PROGRAMME **LE CLUB ACCORHOTELS** : **18 M DE MEMBRES EN SIX ANS**

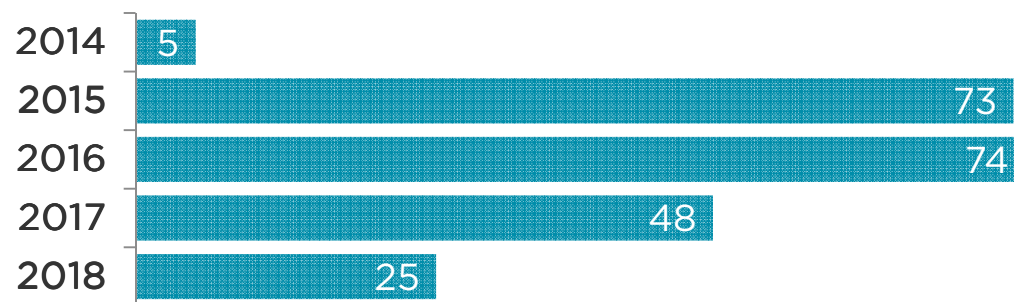
- Générosité accrue depuis juillet 2014 avec jusqu'à 25 % de points supplémentaires
- Programme mondial attentionné, généreux et simple



225 M€ POUR FAVORISER LA CROISSANCE

UNE APPROCHE STRATÉGIQUE
SUR 5 ANS

en M€



OFFENSIF : 40 %
DÉFENSIF : 60 %

CAPEX : 55 %
OPEX : 45 %

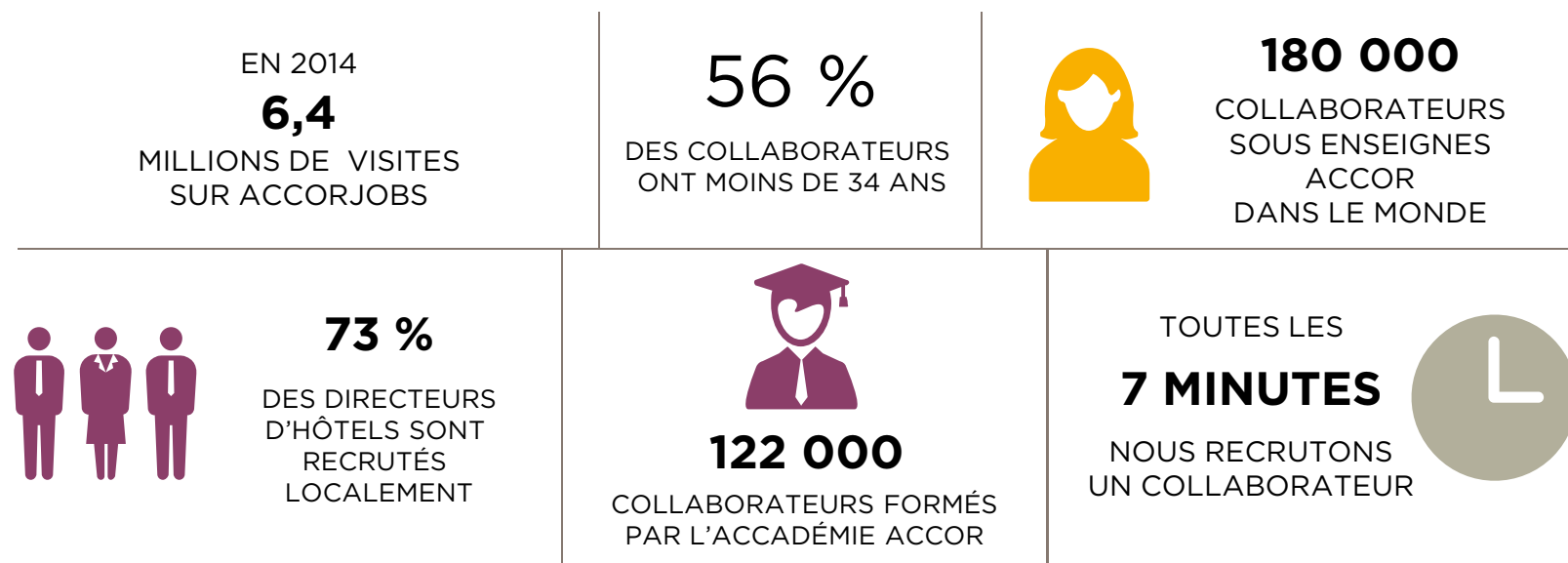


4

RESSOURCES HUMAINES : **UNE NOUVELLE DYNAMIQUE**

L'HOSPITALITÉ EST NOTRE MÉTIER

CHIFFRES AU 31 DÉCEMBRE 2014



ÊTRE ACTEUR D'UNE TRANSFORMATION COLLECTIVE

- Une dynamique autour de 3 principes managériaux
AGILITÉ / CLARTÉ / RESPONSABILISATION
- Une culture fondée sur l'éthique et la responsabilité
- L'innovation collective, un levier de performance
ACCORLIVE - ACCORLOUNGE - OPEN IDEAS



PRÉPARER UNE RELÈVE CONQUÉRANTE ET INTERNATIONALE

- Gestion de carrière
- Reconnaissance des talents
- Mobilité internationale
- International Hospitality Management Program
- School of Excellence chez Sofitel, Pullman et MGallery



PROFESSIONNALISER LES MÉTIERS ET ATTIRER LES PROFILS DE DEMAIN

- Accor, première école hôtelière au monde
- De nouvelles filières d'expertise



- Une stratégie digitale RH multicanale
- Accor partenaire des Ecoles
- Challenge « Take off ! »



5

ENTREPRISE
ENGAGÉE



ACCOR, UNE ENTREPRISE RESPONSABLE

DE PAR SES ACTIVITÉS, LE GROUPE A UNE EMPREINTE LOCALE FORTE

ENVIRONNEMENTALE



500 000

CLIENTS SÉJOURNENT
CHAQUE NUIT DANS NOS HÔTELS,
SOIT L'ÉQUIVALENT
D'UNE VILLE COMME LYON



ECONOMIQUE

ACCOR contribue au PIB mondial
pour **22 Mds €**
DONT plus de **80 %**
RESTE DANS LE PAYS D'IMPLANTATION



SOCIALE

Près de 900 000
EMPLOIS SOUTENUS
DANS LE MONDE ENTIER



ACCOR, UNE ENTREPRISE ENGAGÉE

PLANT FOR THE PLANET



- **2 000** arbres plantés par jour
- **10 millions** d'arbres en 2021

LUTTE CONTRE LES ABUS SEXUELS SUR LES ENFANTS

- **37** pays signataires du « Code de conduite de protection de l'enfance »
- **30 000** collaborateurs formés chaque année



CERTIFICATION ISO 14001



- **+ 1 000** hôtels ibis et Novotel certifiés
- **10 ans** d'engagement



CHARTRE ETHIQUE & RSE

- **Création** d'un Comité Ethique & RSE
- **Déploiement** mondial de la charte



ACCOR, UNE ENTREPRISE SOLIDAIRE



« Faire rayonner
l'hospitalité du cœur
par delà les frontières »

Savoir-faire local

Formation et insertion

Humanitaire et urgence

212 projets soutenus dans **41** pays
+ de 9 500 collaborateurs Accor impliqués
200 000 bénéficiaires directs et indirects



3 nouveaux pays d'intervention en 2014

- **Jean-Marc BORELLO**
Président du Directoire du Groupe SOS



6

GOVERNANCE
ET TRAVAUX
DU CONSEIL
D'ADMINISTRATION

CONSEIL D'ADMINISTRATION



Sébastien Bazin



Philippe Citerne



Jean-Paul Bailly



Iliane Dumas



Mercedes Erra



Sophie Gasperment



Jonathan Grunzweig



Iris Knobloch



Bertrand Meheut



Virginie Morgon



Nadra Moussalem



Patrick Sayer

- ▶ 6 administrateurs indépendants
- ▶ 5 femmes et 7 hommes
- ▶ 1 administratrice représentante des salariés

L'ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT

- ▶ Prise en compte des intérêts des actionnaires non représentés au Conseil
- ▶ Point de contact privilégié pour les actionnaires
- ▶ Animateur des administrateurs indépendants
- ▶ Supervision des évaluations formelles du Conseil
- ▶ Traitement des conflits d'intérêts au sein du Conseil

TRAVAUX DU CONSEIL

- ▶ Plan digital
- ▶ Acquisition d'actifs immobiliers significatifs (Moor Park, Axa...)
- ▶ Alliance stratégique avec le Groupe Huazhu
- ▶ Emissions obligataires
- ▶ Rémunération des dirigeants mandataires sociaux
- ▶ Evaluation du fonctionnement du Conseil d'administration

10 réunions avec un taux de participation de 92 %

COMITÉ D'AUDIT ET DES RISQUES



Philippe Citerne
Président



Jean-Paul Bailly



Iliane Dumas



Mercedes Erra



Iris Knobloch



Virginie Morgon



Nadra Moussalem

- ▶ 6 réunions en 2014
- ▶ 80,5 % de participation

COMITÉ DES ENGAGEMENTS



Patrick Sayer
Président



Philippe Citerne



Mercedes Erra



Sophie Gasperment



Nadra Moussalem

- ▶ 5 réunions en 2014
- ▶ 92 % de participation

COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS, DES NOMINATIONS ET DU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE



Bertrand Meheut
Président



Jean-Paul Bailly



Sophie Gasperment



Jonathan Grunzweig



Patrick Sayer

- ▶ 3 réunions en 2014
- ▶ 60 % de participation

7

COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS, DES NOMINATIONS ET DU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

TRAVAUX DU COMITÉ EN 2014

- ▶ Suivi de l'évaluation formelle du Conseil d'administration
- ▶ Rémunération des dirigeants mandataires sociaux
- ▶ Composition des Comités
- ▶ Indépendance des administrateurs
- ▶ Plan d'actions de performance

RÉMUNÉRATION DE M. SÉBASTIEN BAZIN

PRINCIPES DE RÉMUNÉRATION POUR 2014 ET 2015

- ▶ Rémunération annuelle fixe de 850 000 €
- ▶ Rémunération annuelle variable : 0%-150% d'un montant de référence de 1 250 000 €, selon critères de performance
- ▶ Stock-options ou actions de performance sous conditions de performance

MONTANTS PERÇUS AU TITRE DE L'ANNÉE 2014

- ▶ Rémunération fixe : 850 000 €
- ▶ Rémunération variable : 1 369 188 €
- ▶ Actions de performance : 50 000 actions
- ▶ Avantages en nature : 61 004 €

RÉMUNÉRATION DE M. SVEN BOINET

PRINCIPES DE RÉMUNÉRATION POUR 2014 ET 2015

- ▶ Rémunération annuelle fixe au titre du mandat : 200 000 €
- ▶ Rémunération annuelle fixe au titre du contrat de travail : 400 000 €
- ▶ Rémunération variable au titre du mandat : 0%-150% d'un montant de référence de 600 000 €, selon critères de performance
- ▶ Stock-options ou actions de performance sous conditions de performance

MONTANTS PERÇUS AU TITRE DE L'ANNÉE 2014

- ▶ Rémunération fixe : 600 000 €
- ▶ Rémunération variable : 711 978 € (intégrant la rémunération variable pour décembre 2013)
- ▶ Actions de performance : 25 000 actions
- ▶ Avantages en nature : 17 676 €



8

RAPPORT DU COMITÉ D'AUDIT ET DES RISQUES

9

—

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

10

COMMUNICATION
DU COMITÉ
CENTRAL
D'ENTREPRISE

11

RÉSOLUTIONS

1^{ÈRE} ET 2^{ÈME} RÉSOLUTION

Approbation des comptes annuels et des comptes consolidés
de l'exercice clos le 31 décembre 2014

3^{ÈME} ET 4^{ÈME} RÉSOLUTION

Affectation du résultat de l'exercice et distribution d'un dividende

- ▶ Dividende ordinaire de 0,95 € par action
- ▶ Date de paiement : 3 Juin 2015

- ▶ Option pour le paiement de 50 % du dividende en actions
- ▶ Prix de l'action remise en paiement du dividende : **xx** €

5^{ÈME} À 8^{ÈME} RÉSOLUTIONS

Renouvellement pour 3 ans du mandat de 4 administrateurs



Jean-Paul Bailly



Philippe Citerne



Mercedes Erra



Bertrand Meheut

9^{ÈME} RÉSOLUTION

Renouvellement des engagements réglementés au bénéfice de Monsieur Sébastien Bazin, qui avaient été approuvés par l'Assemblée générale du 28 avril 2014

- ▶ Indemnité de départ
- ▶ Retraite supplémentaire
- ▶ Assurance chômage

10^{ÈME} ET 11^{ÈME} RÉSOLUTIONS

Autorisations de rachat et d'annulation d'actions de la Société

- ▶ Nombre maximum d'actions pouvant être acquises : 23 millions
(soit 9,92 % du capital au 31 décembre 2014)
- ▶ Prix d'achat maximal : 70 € par action
- ▶ Montant maximal d'investissement : 1,61 milliard d'euros

12^{ÈME} À 18^{ÈME} RÉSOLUTIONS

Autorisations d'émission d'actions de la Société

- ▶ Avec droit préférentiel de souscription pour un montant maximal de 347 millions d'euros (env. 50 % du capital)
- ▶ Sans droit préférentiel de souscription, par offre au public ou offre réservée, pour un montant maximal de 69 millions d'euros (env. 10 % du capital)

19^{ÈME} À 21^{ÈME} RÉSOLUTIONS

Augmentation de capital réservée aux salariés

Autorisation d'attribuer gratuitement des actions aux salariés et mandataires sociaux du Groupe, dans la limite de 2,5 % du capital (plafond global incluant les stock-options)

- ▶ Conditions d'attribution aux dirigeants :
 - Maximum 15 % du nombre total d'actions attribuées
 - Soumises à des conditions de performance

22^{ÈME} RÉSOLUTION

Modification statutaire relative aux conditions de participation
aux Assemblées générales

23^{ÈME} ET 24^{ÈME} RÉSOLUTIONS

Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 à chaque dirigeant mandataire social

- ▶ Sébastien Bazin
- ▶ Sven Boinet

25^{ÈME} RÉSOLUTION

Résolution de l'arbre

- ▶ Engagement fort du Groupe Accor en faveur de la préservation de l'écosystème global
- ▶ Programme Accor *Plant for the Planet* :
 - 4 millions d'arbres plantés depuis 2009
 - Objectif de 10 millions d'arbres plantés en 2021
 - Initiative unique dans l'hôtellerie

26^{ÈME} RÉSOLUTION

Pouvoirs pour formalités

12

—

QUESTIONS / RÉPONSES



13

VOTE DES
RÉSOLUTIONS

1^{ÈRE} RÉSOLUTION

Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2014

2^{ÈME} RÉSOLUTION

Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2014

3^{ÈME} RÉSOLUTION

Affectation du résultat et distribution d'un dividende

4^{ÈME} RÉSOLUTION

Option pour le paiement du dividende en actions

5^{ÈME} RÉSOLUTION

Renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur Jean-Paul Bailly

6^{ÈME} RÉSOLUTION

Renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur Philippe Citerne

7^{ÈME} RÉSOLUTION

Renouvellement du mandat d'Administrateur de Madame Mercedes Erra

8^{ÈME} RÉSOLUTION

Renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur Bertrand Meheut

9^{ÈME} RÉSOLUTION

Renouvellement de l'approbation d'engagements réglementés au bénéfice de Monsieur Sébastien Bazin

10^{ÈME} RÉSOLUTION

Autorisation au Conseil d'administration d'opérer sur les actions de la Société

11^{ÈME} RÉSOLUTION

Autorisation au Conseil d'administration de réduire le capital social par annulation d'actions

12^{ÈME} RÉSOLUTION

Délégation de compétence au Conseil d'administration pour procéder à des augmentations de capital par émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital social

13^{ÈME} RÉSOLUTION

Délégation de compétence au Conseil d'administration pour procéder à des augmentations de capital par émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital social, par offre au public

14^{ÈME} RÉSOLUTION

Délégation de compétence au Conseil d'administration pour procéder à des augmentations de capital par émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital social, par offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier

15^{ÈME} RÉSOLUTION

Délégation de compétence au Conseil d'administration pour procéder à l'augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'augmentation du capital social avec ou sans droit préférentiel de souscription

16^{ÈME} RÉSOLUTION

Délégation de pouvoirs au Conseil d'administration pour procéder à des augmentations de capital par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société

17^{ÈME} RÉSOLUTION

Délégation de compétence au Conseil d'administration
pour procéder à des augmentations de capital par incorporation
de réserves, bénéfices ou primes

18^{ÈME} RÉSOLUTION

Limitation du montant global des augmentations de capital pouvant être réalisées en vertu des délégations précédentes

19^{ÈME} RÉSOLUTION

Délégation de compétence au Conseil d'administration
pour procéder à l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès
au capital social au profit de salariés adhérents d'un Plan d'Épargne
Entreprise

20^{ÈME} RÉSOLUTION

Autorisation au Conseil d'administration
pour procéder à l'attribution gratuite d'actions au profit de salariés
ou de mandataires sociaux

21^{ÈME} RÉSOLUTION

Plafonnement du nombre d'actions pouvant être attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires sociaux de la Société

22^{ÈME} RÉSOLUTION

Modification de l'article 24 des statuts à l'effet de se conformer aux nouvelles dispositions réglementaires sur les conditions de participation aux Assemblées Générales

23^{ÈME} RÉSOLUTION

Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014 à Monsieur Sébastien Bazin

24^{ÈME} RÉSOLUTION

Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014 à Monsieur Sven Boinet

25^{ÈME} RÉSOLUTION

Résolution de l'arbre

26^{ÈME} RÉSOLUTION

Pouvoirs pour formalités



SOFITEL
Les Elysées

SOFITEL
LUXURY HOTELS

PULLMAN



ADAGIO
PREMIUM

GRAND MERCURE

THE
SEBEL

NOVOTEL

Mercure

MAMA
SHEETS

ADAGIO
APARTHOTEL

ibis

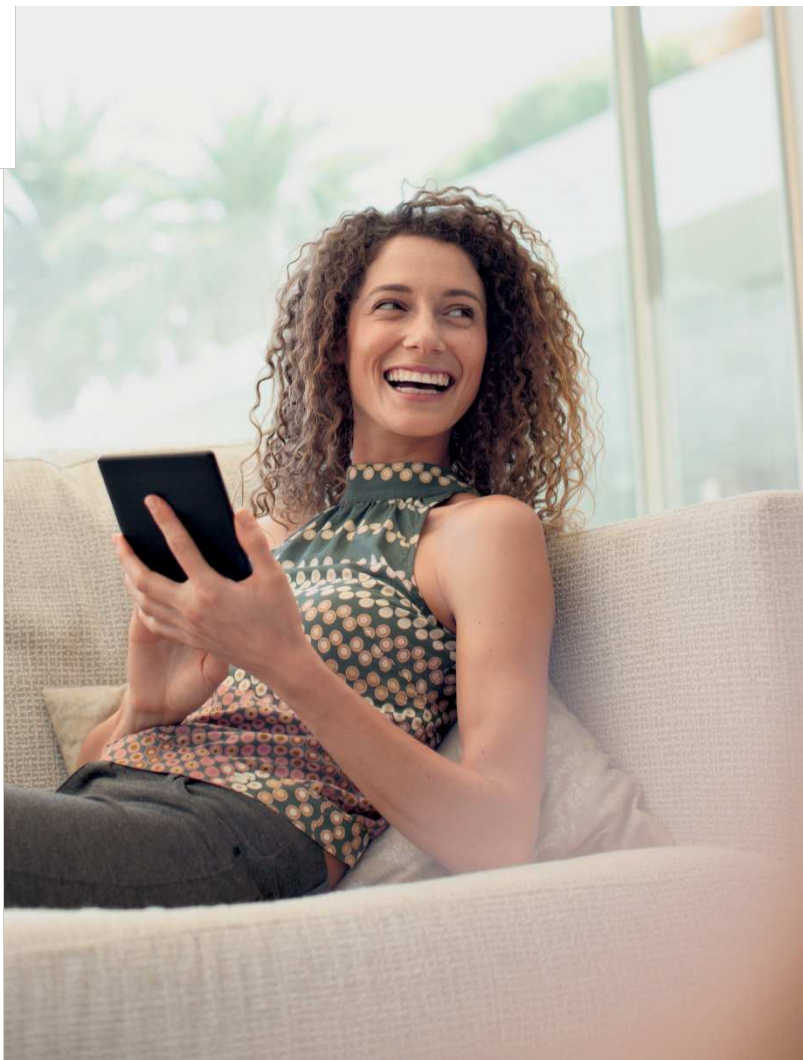
ibis
STYLES

ADAGIO
ACCESS

ibis
BUDGET

HOTEL
FORMULE1

hotelF1



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE **2015**

28 avril 2015